



TITLE:

日本映画の製作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績: 2000年代の製作委員会のネットワーク分析

AUTHOR(S):

若林, 直樹; 山下, 勝; 山田, 仁一郎; 中本, 龍市; 中里, 裕美

CITATION:

若林, 直樹 ...[et al]. 日本映画の製作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績: 2000年代の製作委員会のネットワーク分析. 京都大学大学院経済学研究科Working Paper 2009, J-70

ISSUE DATE:

2009-05-01

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/84710>

RIGHT:

京都大学大学院経済学研究科
ワーキング・ペーパー
No. J-70

日本映画の製作提携における
凝集的な企業間ネットワークと興行業績

—2000 年代の製作委員会のネットワーク分析—

Cohesive Ties and Commercial Performance of Film Promotion Alliances
in Japanese Film Industry

若林直樹 京都大学大学院経済学研究科教授
山下勝 青山学院大学経営学部准教授
山田仁一郎 香川大学経済学部准教授
中本龍市 京都大学大学院経済学研究科
中里裕美 立命館大学大学院社会科学研究科

2009 年 5 月 1 日

【連絡先】

若林直樹

住所：京都市左京区吉田本町 36 番地 京都大学大学院経済学研究科

tel&fax: 075-753-3502 / E-mail: wakaba@econ.kyoto-u.ac.jp

日本映画の製作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績 —2000年代の製作委員会のネットワーク分析—

1. はじめに

2000年代の日本映画は、国内市場においてはアニメを中心として好調な業績を示している。近年、日本映画では、メディア企業を中心とした複数の企業のプロジェクト提携である「製作委員会」を組織して、商業映画製作に関わる事業開発を行う傾向が見られる（山田他, 2008; 山下, 2005）。こうした、製作委員会は、テレビ放送会社、映画配給会社、映画製作会社、出版社などの複数のメディアを中心とした関連企業からなる場合が多い。これは、映画製作におけるリスクの共有や資源の相互利用とともに、短期間の多メディアでの宣伝キャンペーンを行えるので、好業績が上げやすい傾向が見られる。こうした近年の製作委員会組織の背景をネットワーク理論的にみても、映画製作において、頻繁で緊密に共同製作している企業グループであるといえる凝集的なネットワークに位置する企業の方が好業績をあげ続けている。たとえば、「リング」シリーズを製作した角川書店とアスミック・エースの企業連合、2000年代の大ヒットアニメ映画を生んだスタジオ・ジブリとディズニーなどの企業連合、ポケットモンスターに関わる企業連合などである。果たして凝集的な企業クラスターを形成している企業が、映画産業においては映画事業製作の提携プロジェクトにおいて高い興行成績を上げやすいのだろうか。

ネットワーク理論に依拠する組織研究者たちは、提携関係の発達について、組織間での学習を促進するネットワークの特性とメカニズムが重要な要因であるとしてそれらへの研究関心を強めている(Gulati, 1998; Gulati, 2007; Ingram, 2002)。特に、提携関係を発展させる効果を持つ組織間ネットワークの構造形態や関係特性は、提携にとっての社会関係資本（Social Capital）と捉えられている(Adler & Kwon, 2000; Gulati, 1998)。社会関係資本の例としては、ブリッジ紐帯の効果、「弱い紐帯の強み」、中心的な位置取りの重要性などの様々なネットワーク特性の持つ効果が指摘されつつある。けれどもネットワークのコンティンジェンシーという考え方も示されてきている。従って普遍効果を持つ社会関係資本は一般ではなく、むしろ個別の組織間学習の課題に適合したネットワーク特性があると考えられつつある(Henderson et al., 2000)。こうした中で凝集的な組織間ネットワークは、提携関係における組織間学習において、既存の行動パターンを効率的に学習する活用（exploitation）型の学習に向いているだけではなく、文脈に依存した暗黙知やルーチンについての学習という課題に適合的であると注目されてきている。ネットワークにおける凝集性（Cohesion）とは、直接結合している複数の企業が成す一定の範囲のネットワーク内部で、互いに高密度なネットワークを張り巡らしている状況であり、一定の凝集的なクラスターを形成しているといえる(Gulati, 1998)。つまりこうしたクラスターの内部では、そうしたネットワークを通じて深い情報や資源の緊密な共有が行わ

れたり、同質化が進んだりしやすい。従って、相似の作風の映画を連続的に製作するような製作提携においては効果的であると考えられる。

こうしたネットワーク・コンティンジェンシーの観点をとるならば、日本映画産業の独自の組織間学習の課題に対応した凝集的な組織間ネットワークの有効性が見られる。日本の映画市場は、高度成長期以降、日本映画の市場占有率の長期低下が続き、ハリウッド映画の席捲を見た。ハリウッドの映画産業は、広く展開するプロデューサー・ネットワークを根幹にして、大手映画スタジオ、テレビ局、制作会社、技術コンサルティング企業、アーティストをダイナミックに組織して映画製作が行われている。そこにおいてブリッジ紐帯の効果を通じた全く新奇の企画と製作を生み出し、それを発展の原動力とした。むしろ日本でもそうした傾向は見られるが、むしろ、観衆が求めるハリウッド映画にはない日本独自の嗜好を持つ映画製作の事業化が日本映画の生き残りの一つのあり方である。角川書店連合の「リング」などのＪホラーはその典型である。本論では、映画製作企業組合であるの製作委員会の背後に見られる提携ネットワークが一定の凝集的なクラスターを形成しており、それが映画の製作事業開発と共同宣伝に関わる組織間学習を効率化していることを考察したい。すなわち、本論では、製作委員会という映画製作提携関係においては、一定の凝集性を持った企業間のクラスターにいる企業が、比較的ヒット映画に連続して恵まれるのは、映画製作事業開発に有効なソフトな資源の相互利用について学習を展開しているためととらえる。

こうした検討を行うために、本論は次のように４つの点を議論していきたい。第一に提携ネットワークにおける凝集性の持つ学習促進効果に注目するネットワーク理論の展開とその意義について検討したい。第二に、筆者達の対象とする現代日本映画における製作委員会の発展の経緯について概観しながら、特定の複数企業が継続的な凝集的なグループを形成する傾向を示す。第三に、2000～2007年の毎年業績トップ30位の映画における製作提携についてネットワーク分析を行いながら、そこでのメディア・ミックス状況を確認し、ネットワークの凝集性と好業績に関連していることを検証する。そして最後に、ここでの実証結果を踏まえながら、凝集性が映画の業績にもたらしている成果についてまとめ、本研究の制約と今後の研究課題を考えてみたい。

2. 提携ネットワークにおける凝集性と業績

2. 1 提携の業績を促進する社会関係資本

近年、戦略的提携の分野において、ネットワーク理論の視点を用いた研究が進み、企業間提携ネットワークが、個別の提携関係の形成、発達、ガバナンス、業績に対して与える影響が明らかになりつつある(Gulati, 1998)。提携関係において、それをめぐる企業間ネットワークの影響が注目されるようになったのは、個別の提携関係もまた、関わる企業の過去の提携の経緯、多元的なネットワークを用いた提携に関する情報や機会、資源の流通、そしてネットワークによるガバナンスの影響を強く受けることが理解されて

きたからである。その意味では、個別の提携関係は、それをめぐる企業間の多元的で全体的なネットワークの中に埋め込まれており、そのネットワークを流通する情報、知識、資源、制度の影響を受ける。

ネットワーク理論は、従来の提携研究の視点が2者関係に限定されていたものを、3者関係や全体ネットワークの影響の観点を取り込み、提携研究を発展させている。従来、代表的な提携研究は、取引費用経済学、資源ベース理論、組織間学習理論の観点から検討されて様々な成果が上がってきた（Gulati, 1998; 石井, 2003; 松崎編, 2006）。取引費用経済学は、市場の失敗として提携という取引関係が形成されることを経済学的に明らかにしたが、しかし提携における2者関係における経済的な合理性からの意思決定について重視し、全体的なネットワークを通じた企業間の情報、資源の流通が与える影響への考慮は乏しい。資源ベース理論もまた、競争優位における内部資源の重要性に注目してきたもの、当初の議論は個別企業を分析単位としておりネットワークがもたらす内部資源の発達への影響はあまり考慮していない。組織間学習論は、提携を通じて企業間で学習が進むことを重視しているものの、学習競争に注目するものも多く（石井, 2003）、提携関係の構造や質による影響の議論は十分ではなかった。同系の吸収能力の理論でも、企業が提携を通じて他の企業の持つ能力を学習できる能力が重要であるとの視点を出したものの、あくまでも2者関係にとどまり、ネットワークにおける学習の問題を中心にはしてこなかった。Gulati (1998)は、それに対してネットワーク理論が、分析単位を個別企業と2者関係の水準から、ネットワーク単位の水準へと転換することで、提携関係の形成、成長、ガバナンス、業績に対して、ネットワークを流通する情報や資源、ネットワーク内部での位置づけ、そしてネットワーク特殊性を配慮することで、より包括的に提携に影響する内生的・外生的要因を検討できる枠組みを示した。こうした点を考慮することで、実際の提携関係が発達している全体状況を分析でき、発達の「経路依存性」を明らかにできる。

ネットワーク理論からの提携分析は、組織間学習において、企業個体の発信能力、吸収能力だけではなくネットワークの持つ構造・関係の特性の影響に注目し、新たな洞察をもたらしている（Ingram, 2002）。ことに、ネットワークの特別な構造形態や関係特性が、実際の情報や資源の分布や流通に対して、大きな影響を与えると考える。提携における組織間学習とは、安藤（2002）の組織学習の定義にならえば、提携関係において、組織間で情報や知識のコミュニケーションが展開し、提携する企業の行動、価値及び価値観を再構築していく過程である。従って、組織間ネットワークの構造形態や関係特性は、具体的な組織間での知識、情報のコミュニケーションに影響し、共同の行動パターンや文化構築に対する学習活動を左右している。ことに、こうしたネットワーク論的な視角は、エンターテインメント産業、文化産業、IT産業、メディア産業などのソフトな資源の活用を中心とするソフト産業での提携研究でよく用いられている。

従って、提携関係において組織間学習に効果的なネットワークの構造形態や関係特性

は、企業活動にとっての重要な関係資源である。そのために、これらを提携にとっての社会関係資本 (Social capital) として捉えるようになってきた (Adler & Kwon, 2000; Gulati, 1998)。けれども、ある特定のネットワークは、普遍的に有効なのではなく、むしろ特定の学習課題と学習パターンに対して有効である。これは、ネットワークのコンティンジェンシー問題であると考えられている (Henderson et al., 2000; Uzzi, 1997)。従来の観念的なネットワーク理論は、ともすれば、ネットワークが発達すると、もしくはよいネットワークがあると学習が進むという「静態的」で「理念的」な考察にとどまっており、ネットワークの構造・関係特性による具体的な影響の実証的考察を十分に行っていないかった。ネットワーク・コンティンジェンシーの考え方に従えば、特別な特性を持った社会関係資本は、特定の学習課題にのみ効果的である。たとえば、新選択肢の探索段階では、ネットワークが広いことやブリッジ紐帯が多いことは、幅広く異質で新奇な情報を集めることができるので、ラジカル・イノベーションには効果的であるが、既存のルーチンを学習する場合には情報処理をいたずらに増やし非効率である (Henderson et al., 2000)。

2. 2 凝集的な提携ネットワークの持つ組織間学習効果

組織間学習に対して効果的な組織間ネットワークの構造、関係特性すなわち社会関係資本に関しては、これまで多くの研究者が様々な概念を提出し、その有効性が実証されている (Burt, 2004; Gulati, 1998; Gulati, 2006; Ingram, 2000; Kogut & Walker, 2001; Uzzi, 1997)。その代表的なものを取り上げる。まず、基本的な特性の効果として、多元的な紐帯や継続的な紐帯がもたらす豊かな情報流通があり、これは、企業間での信頼関係を発展させるとともに、情報、知識、文化の相互理解と深い共有を進める効果が見られる。第二に、Gulati (2006)などが主張する提携関係のネットワーク全体の中心部に位置する企業は、情報獲得に有利であるとの「中心／周辺」効果である。第三に、ブリッジ紐帯のもたらす革新的な情報流通効果であり、Burt の構造的空隙がその代表である。第四に、企業間関係における「凝集的紐帯」もしくは直接結合紐帯 (Cohesive ties) の効果であり、これは一定の直接結合している企業グループ内に高密度に水平的な紐帯があると、そこでのコミュニケーションが濃厚になり、一体化や同質化をすすめ、実行力も高い (Gulati, 1998; Stark & Verdes, 2006)。第五に、スモール・ワールド的なネットワーク構造の効果であり、企業が凝集的な企業クラスターにいつつ、より遠くの企業とつながっている場合には、そうしたクラスター内部での緊密な協力関係をもちつつ、かつ遠くから新奇な情報も得やすい (Kogut & Walker, 2001)。

ネットワーク・コンティンジェンシーという視点から考えると、学習課題の内容に応じて組織の社会関係資本の有効性は変わってくる。代表的なものとして、「弱い紐帯の強み」と「強い紐帯の強み」という概念があるが、これは典型的に学習課題の特性に対して適合的なネットワークの特性が異なることを示している (Krackhardt, 1992)。March(1991)のいうように、学習課題の典型的類型としては、①既存の行動選択肢を効

率的に実施する「活用」型 (exploitation) と、②未知の行動選択肢を広い範囲から探し出す「探索」型 (exploration) とがある。それぞれに向けたネットワーク特性がある (Lazer & Friedman, 2007)。「弱い紐帯の強み」は、弱い紐帯を広く展開してブリッジを数多く持っているネットワークに属する企業は、異質で新奇な情報を遠方から得やすく探索が行いやすい。他方で、「強い紐帯の強み」においては、企業が強い紐帯や凝集的な紐帯を通じて周囲の企業との緊密な関係を持っている場合には、一定の既存の知識やルーチンを効率的に深く共有しているので、活用型学習に効果的であり、実行能力も高い。

近年組織間のネットワークの議論において、凝集的紐帯 (直接結合紐帯) が活用型学習に優れ、同質化を展開しやすいので、高い実行能力を持つネットワークを作ることに関心が高まっている (Stark & Verdes, 2006)。凝集的な紐帯は、直接結合している企業のクラスターに高密度で水平な紐帯が張り巡らされている状態である。この場合には、質的に深い水準での情報、知識、文化の共有と同質化が進みやすいので、信頼関係が高まり、相手の組織能力や戦略意図について深い認識を持ち、緊密な共同行動が取り得る。漸進的革新に有利であるとされる。これは、バダラッコの提携関係における学習行動の議論によれば、形式知的でハードな資源に内蔵されている「移動型知識」よりも、暗黙知的でソフトな資源に内蔵されている「密着型知識」の移転に効果的である (Badaracco, 1991=1991)。こうした議論を踏まえると、提携関係において、凝集的な紐帯は、同質化を進めたり、暗黙的な知識やルーチンについての活用型学習を促進したりするコミュニケーション・ネットワークである特徴を持っている。

2. 3 映像コンテンツ産業における社会関係資本

映画産業のようなソフトな産業における提携関係においても、これまでブリッジ的な紐帯が高い創造性を作り出すので、注目されてきた (Burt, 2004; Soda et al, 2004)。けれども、近年は凝集的な紐帯やスモール・ワールドの持つ凝集性の効果に対する研究関心もまた高まってきている (Uzzi & Spiro, 2005)。ソフト産業においては、ソフトな資源がその企業活動の中心的な経営資源であり、それは密着型知識の性格が強い。たとえば、現在の文脈において「旬な」映像作りに関わる暗黙知、ルーチンやキャリア、技能、技術、タレントの強い相互理解が求められる。確かに、キャラクターやブランドなどの知的所有権設定により移転可能なものが増えては来ているが、まだまだ製作に関しては、密着型知識の有効性が高い。こうした密着型知識の移転の困難は、映画産業の地理的集積に示される。たとえば、このインターネット時代においてもハリウッド地域への映画産業が集積し、日本でも同様の傾向がある (山下, 2007)。筆者達の独自の分析でも 2000-2007 年の間において、興行成績上位 30 位以内の映画製作提携に継続的に関わる企業 123 社の 81%が東京都、しかもその多くが都心五区 (千代田区、港区、中央区、渋谷区、新宿区) に集中する傾向が見られた。

これまで、映像コンテンツ産業やエンターテインメント産業などにおいて有効な社会関係資本として、いくつかの代表的なネットワークの特性が挙げられてきた。主に米国エ

エンターテインメント産業を事例として分析されたその代表的な4つのものを取り上げる。まず、ハリウッド映画産業に於いて、反復的紐帯や信頼の高い紐帯は、有能な製作者や出演者を動員し、プロジェクト形成するのに効果的である (Faulkner & Anderson, 1987)。日本映画においても同様な傾向が理解された (山田他、2007)。第二に、ミュージカルの研究では、スモール・ワールド的なネットワークを持つ個人もしくは組織は、ネットワーク内部への知識や情報へのアクセスがしやすく同時にその周囲の協働相手とのそれらの共有も深いので、作品作りの良さにつながりやすい (Uzzi & Shapiro, 2005)。第三に、同じくハリウッド映画産業でのネットワークにおいて、適度に紐帯を持ち、適度な距離的に中心的な位置づけにいることは、能力に見合った情報処理が出来た上で、情報や資源の動員がやりやすく業績の高さにつながる (Cattani & Ferrini, 2005 ; Cross & Parker, 2004)。第四に、ブリッジ紐帯効果である。Soda et al.(2004)は、テレビ番組製作において製作プロジェクトチームが、分断されながら有効なブリッジで結ばれている状況 (構造的空隙) にある傾向の製作者が多い方が、個性的な内容の製作が行えて、多くの視聴者を獲得しやすい傾向を示した。けれども、こうした研究は、全て製作者の個人間ネットワークの構造特性を検討したものであり、企業間提携ネットワークの検討を行ったものではない。

これまでの議論で、提携関係における組織間学習課題として、活用型／探索型、移動型知識、密着型知識の違いが典型的にあることを見てきた。こうした学習課題に対するネットワークのコンティンジェンシーを考えると、大きくは、ブリッジ紐帯と凝集的紐帯という二つのネットワークの構造特性の持つ効果の系統の議論の焦点になっていると思われる。つまり、第一には、広域ネットワークにおけるブリッジ紐帯の効果であり、これは、探索型で、移動型知識に関する学習課題には効果的である。特に、異質で新奇な知識やルーチンの結合に対して効果的であるので、急進的革新を通じて高い創造性を生み出しやすい。これには、Burt(2004)が主張する「構造的空隙 (Structural Holes)」の概念は、こうしたブリッジ紐帯の持つ重要性を計測する上で有用である。構造的空隙は、二つ以上のグループのつながりがなければならないほど、そうしたグループをつなぐブリッジ紐帯はその効果を発揮するとの考え方である。

命題1 (ブリッジ効果命題)

提携ネットワークにおいて、ある企業が、分断されたネットワークにおいて効果的なブリッジ紐帯を持っている場合には、異質で新奇な移動型知識や形式化されたルーチンの探索能力を高く持つので、革新的なコンテンツを作り出し好業績を出しやすい。

第二に、凝集的な紐帯 (Cohesive ties) は、組織間ネットワークにおいて活用型であり、密着型知識の学習に効果的であると考えられる。これは、文脈に依存した暗黙知やルーチンの共有が進めやすいので、漸進的革新に有利である。ネットワークの凝集性は、

クリーク分析やクラスター係数 (clustering coefficient) を用いて検討されることが多い。ここでは、ある企業と直接に結合している周りの企業とからなるグループにおける紐帯の密度を測り、水平的な紐帯がよく張られているかを理解するクラスター係数を用いて考える。

命題 2： (凝集的紐帯効果)

提携ネットワークにおいて、ある企業が、周囲の直接結合している企業と凝集的な紐帯を持っている場合には、密着型知識と文脈に依存したルーチンの深い共有と活用をする組織能力を高度に持つので、同一種類のコンテンツの連続作成で好業績を出しやすい。

第三に、スモール・ワールド性が非常に高い企業は、周辺企業との同質性が高いため連続作品で高業績を出しやすい。近年スモール・ワールド指標が、企業や個人のネットワークにおける凝集性の高さとその広さとのバランスを分析する概念として注目されている (Watts, 1999)。スモール・ワールド性の高いネットワークは、個体の周りのネットワークの凝集性が高いと共に、他の個体への到達距離が短いことを意味している (Uzzi & Spiro, 2005)。スモール・ワールド性の高いネットワークを持つ個体は、それがいるクラスターの外部にある知識や情報の獲得がしやすいので革新性に優れると共にクラスター内部での濃密な共有が可能であるので、実践に関する高度な調整に有利であると考えられている。だが、他方で、パス長が短く凝集性が高すぎると同質化が強まり過ぎる弊害もあるので、Uzzi & Spiro(2005) は、中庸がよいとの議論を展開している。つまり組織論の面では、スモール・ワールド性の指標は、個体が所属するクラスター外部からの情報獲得能力と、クラスター内部での凝集的な関係を通じた同質化能力のバランスを見たものといえる。スモール・ワールド性の極度に高い組織間ネットワークは、同質性の高い密着型知識と文脈型依存ルーチンの共有を促進するので、内容の似たコンテンツの製作において高い協働関係を持ちやすい。

仮説 3 (スモール・ワールド性)

企業の持つ組織間ネットワークは、直径が短いネットワーク内部で極度に高いスモール・ワールド性を持つ場合には、密着型知識と文脈依存型ルーチンの同質性が非常に高いので、同一種類のコンテンツの連続製作での業績をとりわけ上げやすい。

第四に、こうしたネットワーク効果とは、別に企業規模が大きくなるとネットワークも拡大することの影響も大きいだろう。企業規模が大きいほど、従業員数の多さや取引関係の多さ、資金力の大きさなどで、数多くの組織間ネットワークが持ちやすい。そのために、より映像コンテンツ製作やその市場化能力において学習を進めやすく、業績を

高めやすいだろう。これを対抗的な仮説として考えてみたい¹。

命題4：(規模効果)

提携ネットワークにおいて、大規模な企業は、多くの組織間ネットワークを持つゆえに、投下する資源量の高さを通じて、製作したコンテンツで高い業績を上げやすくなる。

それでは、実際の提携ネットワークの検討に入る前に、日本の映画産業の状況を確認し、ネットワークのありようについて概観してみたい。

3. 現代日本映画における製作委員会の普及と企業間ネットワーク

3. 1 現代日本映画市場と製作委員会の一般化

日本映画は、2006年に洋画との市場占有率の逆転を21年ぶりに示したものの、絶頂期の1960年代前半以降は、ハリウッド映画に市場を席巻されて、長期低落傾向を見せていた(図表1)。長期低落傾向は、新作映画の不成功の連続を意味しており、映画製作関連の企業の業績不振とリストラにつながっていた。かつての五大映画配給会社から日活、大映が脱落し、製作企業に転換するなどの構造再編が進んでいった。

映画製作の製作委員会は、1990年代からこうした長期低落傾向の中で、映画製作事業開発を行うための工夫として一般化してきた(山下, 2005; 山田他, 2008)。製作委員会とは、映画プロジェクトに出資する企業群がつくる任意組合のことをいい、法人格を有さない²。そのために製作委員会の法的形態や契約、その組織の特徴は参加する企業の意向やその組合せによって個別に異なっている。一般に無限責任であるために、映画産業になじみのない企業には参入しづらいものとなっている。製作委員会は、主として映画配給会社やキーテレビ放送局などの幹事会社が組織して作るものである。その構成企業は、大手映画配給会社、テレビ放送局、大手出版社、広告代理店、そして、事業への出資や他の便益を提供する大手商社、IT企業、そして比率は少ないが製作企業などから成っている。山下(2005)の研究によれば、2004年には、映画製作の70%まで増加してきたが、その主役は、マスメディアの企業である。製作委員会は、基本的に映画配給会社、テレビ局、広告代理店、製作会社などから出てくるプロデューサーの映画企画を製作事業化するビジネス・プラットフォームとして展開する。そして、実際の映画企画は、その前段で行われ、実際の映画製作は、ここから受注した映画製作会社が行う。製作委員会は、映画を製作する資金や資源を集めて、製作事業の開発を行い、映画公開後はその収益を受け取り、それぞれの取り決めに応じて企業に配分する。製作委員会が、

¹この規模の効果については、早稲田大学の犬月博司教授より貴重なご指摘いただいたので、感謝したい。

²製作委員会にかかわる契約条項や経理的なしくみについては、株式会社ジャパン・デジタル・コンテンツ(2004)が詳しい。

近年の映画製作の持つメリットは大きく二つある（山下, 2005）。第一に、製作に関するリスクの共有とソフトな資源（知識、技術、タレント、人材）の相互アクセスである。第二に、複数のメディア企業が入ってくるので、これらを通じて、製作した映画の宣伝を短期的に集中して行うことで、知名度を上げて興行成績を上げやすくする。ことに、製作委員会に参加する企業は、こうした映画宣伝での貢献を高く期待されている。テレビでの無料のスポット広告の提供は、よく見られる。新たなものとして書店やコンビニエンスストアでのタイアップ・キャンペーンも近年見られる。

3. 2 メディア・ミックスの展開とバリュー・チェーンの変化

製作委員会は、経営環境変化を受けた近年の日本の映画製作におけるバリュー・チェーンの変化を意味している。日本映画をめぐる状況は、1990年代からも大きく変化した。映画館の不振に示されるように従来の映画配給網は、停滞してきた。それに対して、ビデオ・DVDの流通が拡大し、近年では、オンデマンドの流通も成長が始まった。そして、近年では、柔軟な上映形態を実現するシネマ・コンプレックスが成長してきており、近年の興行収入の拡大の要因となっている。また、玩具やゲーム、キャラクター商品などの二次利用への意識が強まってきており、バンダイに代表されるキャラクター・ビジネスも成長してきた。

製作委員会は、映画製作事業開発が大手映画配給会社主導ではなくなってきた変化も示している。今日では、次のようなプロセスになっている（図表2）。大手出版社が出す原作（小説や漫画など）の題材をもとにして、テレビ局、映画配給会社、製作会社、代理店又はフリーのプロデューサーが映画企画を作る。製作委員会は、こうした企画で事業化の見通しを認められたものに対して、テレビ局や映画配給会社が発足させて、事業開発プロジェクトを展開する。そして、製作後は、映画館、ビデオ・DVD、テレビ、衛星・ケーブルテレビ、インターネットなどを通じて、コンテンツの流通を行う。また、同時に、玩具メーカー、流通業、ゲーム・パチンコメーカーなどがキャラクター・ビジネスを展開し、キャラクター商品、ブランド使用、他のサービスへの展開を行う。製作委員会には、こうした事業化についての貢献を行える企業がメディアをはじめとして一業種一企業参加することになる。

製作委員会に参加する企業は、製作に関するリスクや資源の共有を行えることと、効果的な多メディア宣伝キャンペーンで貢献できることが要件となっている。毎回の委員会会議でも、各社の行える資源提供や宣伝貢献についての確認が行われることも多い（山田他, 2008）。さらに、大手商社や出版卸の参加は、単なる宣伝だけではなく、映画という文化イベントのキャンペーンを通じて、商社系列のコンビニエンスストアや地方書店の店舗空間に華やぎを与えている。このように、製作委員会を通じた映画の製作提携に参加する企業は、メディア・ミックスのネットワークを作り出して、ソフトな資源を相互に融通・活用できる用に行っている。従って、この提携事業の正否に組織間でのネットワークが果たす役割が大きい。

4. 2000年代の日本映画製作における企業間ネットワークの凝集性と業績

4. 1 分析課題とデータ

2000年代の日本映画の映画製作提携において、ネットワーク特性が、映画製作における企業間提携の業績に対して影響しているかを検討するために、二つのことを検討してみた。まず、映画製作提携に関わった企業の組織間ネットワークについて、社会ネットワーク分析の手法を応用しながら、そのネットワークの全体特性について検討してみた。第二に、提携に参加している企業の持つネットワーク特性(ブリッジ紐帯効果と凝集的紐帯の効果)、規模の特性と関与した映画の平均業績との関連を重回帰分析で検討してみたい。

4. 2 データ

(1) データ

本研究で用いるデータは、2000年～2007年の間の8年間に各年度で興行成績が30位までに入った日本映画240本を対象に、2本以上の映画製作に関連した123社のデータを対象に分析した³。2000年代以降の傾向に注目したのは、製作委員会方式が広く受容されるようになったためである⁴。ここで製作したことがあるとは、単独製作あるいは製作委員会に参加したことがあることを意味している。映画製作に関するデータについては、映画雑誌『キネマ旬報』の2001年～2008年2月下旬決算特別号をもとにした⁵。また企業の属性データに関しては、有価証券報告書などに関わる企業情報データベースのデータから作成した⁶。

(2) 変数

まず、業績を示す従属変数としては、企業が関与した映画の1本あたりの平均興行成績を業績の代理変数とした。これは、関与した映画の興行売上額をすべて合計して、関与した映画本数で割るという方法で算出した⁷。

次に、その独立変数として、①映画製作経験に関わる変数、②企業規模に関わる変数、③ネットワーク変数を用いた。

①製作経験変数

³ 1本程度であると、継続的に映画製作に関与していないと考えられるからである。

⁴ さらに、映画の興行成績の計測基準が同一であることという理由もある。1990年代までは、映画興行成績とは映画館での興行成績を中心としていたが、2000年代からは、DVD売上やレンタル売上などを含めた総合的なものになってきた。

⁵ この雑誌には、映画名、製作委員会に関与している企業名、興行成績が含まれている。

⁶ 基本的には上場企業に関しては、EDINETによる有価証券報告書のデータをもとにしており、非上場企業に関しては、一部はEDINETの有価証券報告書データを用い、一部は帝国データバンクのCOSMOSNET2000のデータを利用したさらには、帝国データバンクにないものは、東京商工リサーチのデータも利用した。

⁷ ただし、この方法では、製作委員会での出資率を元に算出しているわけではないので、現実での製作での貢献寄与度を反映しているとは言い切れない。

これに関しては、3 つの変数を設定した。まず、経験映画本数であり、8 年間にランキング入りした映画の何本に関わったかである。次に、実写映画比率である。これは、製作した映画のうちで実写映画の比率について調べた。100%からそれを引いたのが、アニメ映画比率となる。第三に、8 年間で関与した映画すべての興行成績の合計である通算興行成績合計である。

②企業規模の変数

これについては、2007 年度における資本金、売上高、ROE(自己資本当期利益率)、従業員数を用いた。後の重回帰分析では、資本金、売上高、従業員数は、大手商社から個人事務所まで入っているのもので、その規模のばらつきが極度に大きいので、対数化した指標を用いた。最初に示す概況と、相関・回帰分析の指標が違うので注意されたい。

③ネットワーク変数

企業のネットワーク変数は、240 本の映画プロジェクトとその製作に関わった 123 社の 2 部行列を作成し、それを企業間のイベント共有行列に転換したソシオマトリックスから計算した。つまり、まず 240 本の映画にそれぞれにどの企業に関わったかを一覧化した行列を作り、そこから企業の間でいくつの映画プロジェクトを共有しているかの企業間のソシオマトリックスに転換した(Wasserman & Faust, 1994)。特に断らない限りは、1 本以上の映画を共同製作した企業の間には紐帯があると考えた。分析に関しては、UCINET IV を用いて行った(Borgatti et al., 2002)。また、グラフの可視化には、Pajek を用いて行った。

代表的な変数である紐帯数、標準化次数中心性⁸、標準化距離中心性⁹、媒介中心性¹⁰、構造的拘束度¹¹、クラスター係数、スモール・ワールド指標 Q について検討した。次数中心性は、紐帯の多さを示している。標準化距離中心性は、距離中心性すなわち他の企業との関係に密接さを表す。媒介中心性は、媒介的な位置にいることを示し、ブリッジ的紐帯を持っているかの一つの指標である。構造的拘束度は、逆数的に構造的空間を示す指標で、これが低いと、分断されて、自律的であり、有効なブリッジを持っていることを示す。そしてクラスター係数は、ある企業の直接に結合している複数の近接企業の間での関係密度の高さを示しており、ある種の凝集性 (cohesiveness) の高さを示して

⁸ 標準化次数中心性は、ある企業が他の企業と持っている紐帯数が、全体の紐帯数に占める比率から中心性の程度を算出する指標である。

⁹ 標準化距離中心性は、ある企業が、全体のネットワークの中で、他の企業に対して持っている平均距離を算出して、どの程度の距離的な近さの意味で中心的な位置に存在しているのかを示す指標である。

¹⁰ 媒介中心性は、ある企業が、他の企業をどの程度、媒介しているのかを示している。

¹¹ 構造的拘束度は、構造的空間の低さをはかる指標である。つまりある企業が、他の企業とのネットワークにおいてどの程度拘束されているかを示す指標である。ある企業にとって、他の企業が分断されず、連絡する紐帯を持っている場合や、分断されているときでもその企業がブリッジ紐帯を持っていないときには、他の企業のネットワークに依存するので低くなる。

いる¹²。さらに、スモール・ワールドの代表的指標スモール・ワールドQを用いる。これは、個々の個体の持っている現実のネットワークにおけるクラスター係数／パス長という比率を、同一密度のランダムネットワークの持つクラスター係数／パス長の比率に對して比較している¹³。

4. 2 映画製作提携におけるメディア・ミックス的な企業間ネットワーク

(1) 全体的なネットワークの特徴

製作提携のネットワークの全体的な傾向を知るために、ネットワークの形態と単純集計の結果を見てみたい。まず、図表3に見るように、全体的にネットワークはつながっており（図表3）、平均的に3社以内に結合していた。そして単純集計によると、従属変数と映画製作経験本数であるが、平均興行成績は、大体1本あたり24億円となっており、日本映画の成功基準が1本10億円であるのに対して高めである（図表4）。通算興行成績合計は、1社平均8年間通算221億円弱であり、大体9.60本の映画に8年間で関与している。近年アニメ映画が隆盛だが関与した映画の平均75.90%が実写映画である。次に、企業規模の変数を見てみると、大手商社などの大企業と個人事務所が入っているので、平均は資本金379.5億円、従業員数4548.7人など一見高めであるが、分散も非常に大きい。ROEもソフト企業は高めであるので、157%と非常に高い。次にネットワーク変数を見ると、紐帯数から平均的に1社あたり約20社との共同製作を経験しており、2本以上については10社強と反復率も高い。次数中心性、距離中心性、媒介中心性も高めであるが、これは、メディア企業や映画配給会社のように非常に多くの企業と組んでいる企業があるために分散も高くなっている。構造的拘束度は0.14と平均的には低く、クラスター係数は、0.60と周囲の企業とのグループでは60%が共同製作をしており、きわめて密度が高い。

次に、企業を三つのカテゴリー（「流通メディア」、「製作」、「支援」）に分けて、主事業の種類に応じて、興行成績、映画製作経験、企業規模、ネットワーク特性に特徴があるかについて検討した（図表5）¹⁴。まず、映画製作経験については、映画本数、実写比率、通算興行成績に関しては、流通メディア企業（テレビ局、映画配給会社、出版社

¹² クラスター係数は、ある点(Aとする)について、Aを起点とした二組のペアを考えたときに、その二組のペアがつながっている割合を数え、その割合をネットワーク内のすべての点について平均を取ったものである。Wasserman and Faust (1994, 270)は、ある企業と直接結合している企業とのグループ内部での密度の高さは、凝集性の一つの代替指標と見ている。

¹³ $Q = (CC_{actual} / PL_{actual}) / (CC_{random} / PL_{random})$ (Watts, 1999)。

¹⁴ 「流通メディア」には、映画配給会社、テレビ局、広告代理店、出版社などの映像製作に関わり、原作提供、映像流通及びその促進を行うメディア企業が入っている。「製作」は、映画を製作する会社であり、「支援」は、大手商社、IT企業、玩具会社、芸能事務所などの映画製作を支援するその他の企業が入っている。

など)が最も多く、映画製作企業が少ない。従って、流通メディア企業は数多くの製作を行い、製作企業は限られた映画製作事業にのみ関与する傾向がある。企業規模に関しては、大手商社、IT 企業などを含んでいる「支援企業」が最も大きく、映画製作会社は小規模である。さらに、ネットワーク変数に関しては、流通メディア企業また紐帯数、中心性などの指標が高く映画業界の中心であることが理解される。また構造的拘束度は低くクラスター係数は低めであり、それほどに特定の企業と群れていない。むしろ映画製作会社は、ネットワークは小規模であり、中心性が低く、構造的拘束度が比較的高くクラスター係数は低いので、特定の企業とクラスターを形成している傾向が見られる。

(2) 高頻度製作企業のネットワークにおけるメディア・ミックス状況

次に、高頻度映画製作企業 35 社を抽出してそのネットワークを分析すると、製作委員会が複数のメディアの企業から成るメディア・ミックスから繰り返し構成されていることが理解できる。分析対象の 123 社から平均以上の 8 年間で製作本数 9.60 本以上を製作している企業 35 社を抽出して、さらに同じような結合パターンをしているものをまとめるブロックモデル分析を行い、23 の企業とグループに整理した (Wasserman & Faust, 1992, ch.10)。その結果は、図表 6 に示した。映画配給会社、テレビ局、出版社、映画製作会社、支援企業がそれぞれに協力関係のないグループとして分かれてきた。これが意味しているのは、山下(2005)が明らかにしたように、製作委員会には基本的に 1 業種 1 企業が参加する形になっており、複数のメディア企業および支援企業がチームを組む形になっていることが伺える。

4. 3 凝集性の持つ業績効果の分析

そして、企業の持つ提携ネットワークにおける凝集的な構造が、関与する映画の興行業績の高さに結びついていることを、重回帰分析を通じてネットワーク変数と非ネットワーク変数の対比をしながら見てみたい。まず、相関分析をした結果を見ると、映画製作経験では、通算興行成績の高さが正に相関し、実写映画比率が負に相関していた。そして、企業規模では、従業員規模、ROE が平均興行業績と正に相関していた。そしてネットワーク変数では、構造的拘束度、クラスター係数、スモール・ワールド Q が正に相関していた (図表 7)。そこでこれらの変数を比較する複数モデルの重回帰分析を試みた。

そこで、重回帰分析において、1 本当たりの平均興行業績に対して有意な相関をしていた変数の効果について検討していこう (図表 8)。まず、非ネットワーク変数で相関を示していた通期興行成績合計と実写映画比率であった。これは、通算での興行成績の高い企業は、平均的にも業績がよく、実写映画の比率が高い企業は興行成績が高くない。ただ、企業規模を示す指標では、ROE のみが有意で弱い正相関を示していた。複数のモデルによる重回帰分析の結果を見ると、通算興行業績合計は一貫して有意な促進効果を示していた。ただ、実写映画比率と、ROE の高さは余り一定の効果を示していない。これは大手映画会社関係者からのインタビューでの指摘にもあるが、日本映画産

業においては、映像製作やその宣伝に直接貢献できる企業が製作提携に入りやすいので、成功しやすい傾向を示している。

ネットワーク変数に関して、有意な相関を示したクラスター係数、構造的拘束度、スモール・ワールド Q についてみる。まず、凝集性を表すクラスター係数は、色々な変数を変えて検討してみたところ、2 変数だけ投入したモデル 1 から始まりモデル 8 まで有意な効果を示している。つまり、仮説 3 にあるようにネットワークにおける凝集性は、業績を高める傾向が確認される。第二に、構造的拘束度とスモール・ワールド Q は、2 変数だけを投入すると効果が見られた。従って、ブリッジ効果の高さは、日本映画においては革新性をもたらす面という意味での業績促進効果をもたらしていると言いつらい。またスモール・ワールド Q は、計算式の特性上、クラスター係数と高相関し多重共線性も高いので、同じモデルでは使えない。さらに、このネットワークはパス長が平均的に 3 以下と小さいので、クラスター係数の比率が極度に大きいことを意味しているが、一定の業績の促進効果を示していると考えられる。ただ、これはアニメ映画製作企業の属す凝集しているクラスターの特徴を反映している。第三に、実写映画比率とクラスター係数の交互作用項は、モデル 2, 7, 8 において有意な促進効果が見られた。アニメ映画を製作する企業グループは、比較的凝集性が高く、なおかつ近年のアニメ映画の好調さを受けて平均興行業績が図抜けて高い。従って、実写映画比率が低くかつクラスター係数が高い、アニメ映画製作企業に典型的に見られるネットワークを持つ企業は、興業業績を高める傾向が有意に確認できた。

このような結果を検討してみると、日本映画におけるアニメ映画の好調さを反映しており、そして通算でも連続して高い業績を上げた企業が、平均的にも高いことを示していた。企業規模の変数を見ると、人員規模の大きさは、好業績に対して低い有意性の効果が見られたが、資本金、売上高、ROE は業績に影響していない。ネットワーク変数では、クラスター係数に示される凝集性の高さが業績を上げる効果があり、実写映画とクラスター係数の交互作用項のマイナスの効果の裏返しを示すように、むしろアニメ映画を製作している凝集的な企業クラスターが好業績をあげることが確認できた。これは、2000 年代の最大ヒット作「千と千尋の神隠し」などの一連のアニメ映画を作成したスタジオ・ジブリと三菱商事、ディズニーなどの製作連合が典型的である。構造的空隙については、その効果が一つのモデルで確認できただけであり、一定の強さを持つ要因としては特定できなかった。

5. おわりに

2000 年代の日本映画の製作事業開発提携において、企業の持つ企業間ネットワークの構造形態、関係特性と、関与した映画の平均的な業績の関連を見てみると、凝集的な紐帯に一定の効果が見られた。これは、日本映画の製作委員会の現状について紹介したところで示したように、常時、一定の企業と凝集的なクラスターを形成してそこで製作

をしている企業の方が、そこで映画製作に関わるソフトな資源を相互利用できるとともに複数のメディアを用いて集中的な映画宣伝を行うことができるように活用型の学習を進めているので、業績の高さが期待できた。つまり映画製作に関する文脈に依存した知識とルーチンを共有している企業の業績が高い傾向が見えた。ただし、アニメ映画の場合には、そうした傾向がいえぬが、実写映画の場合にはむしろ負の効果があるので、映画の特性によって凝集性とは異なる効果を示している。構造的空隙については、明確な効果を確認できなかった。日本映画市場においては、ブリッジ紐帯による探索により急進的革新をした映像作品は、まだ十分な評価を受けづらいのかもしれない。さらには、従業員規模、資本金額、売上高、利益率などの企業規模は、一般的には業績に影響していない。これは、大手映画配給会社事業開発担当者も指摘していたが、映画産業の場合には、映像コンテンツ製作やその宣伝に直接貢献できる企業が、入りやすい。他業種で規模の大きい企業が単純に参入して成功しづらい（山田他, 2008）。

さらに、企業のタイプによって学習課題も異なり、ネットワークの特性の違いがあることも見られた。たとえば、テレビ局、映画配給会社、出版社などのメディア流通企業は、幅広いネットワークをもって、多くの異なる相手との数多く映画製作をする探索的な傾向が見られた。また映画製作企業は、小規模でネットワークに依存的に関わる活用的な傾向が見えた。支援企業は、大手商社、IT 企業、芸能事務所などがあり、自分の保有する事業資源（小売網、デジタルメディア技術、タレントなど）を活かす途を探るために、幅広く流通メディア企業、製作企業に関与する傾向が見られた。ネットワークにおける提携組織能力（Alliance capability）の観点を導入すると、こうした結果からある種の含意を得られるだろう。Dyer and Kale (2007)は、提携ネットワークにおいて、関係を構築・運営する企業の組織能力を「関係の組織能力（Relational Capability）」と捉えている。本論の分析結果を踏まえると、映画産業においては、常時発達している製作提携のネットワークをうまく活用しながら、映画製作を進める組織能力の発達が重要であることと思われる。アニメ映画については、凝集的な製作企業連合を形成しながら、暗黙知とルーチンの活用型学習を進めることが効果的である。だが、他方で、実写映画の場合には、凝集性はマイナスである。実写映画は、きわめて流行に影響されやすいので、提携ネットワークを介して今、旬なデジタル技術やタレントなどの文脈に依存したソフトな資源とのタイムリーなアクセスと結合が有利である。そして、テレビ、ラジオ、書店、コンビニエンスストアなどの複数の流通メディアを介して、短期間に集中的な映画宣伝キャンペーンを展開できる方が成功しやすい。従って、単純な規模の大きさや投下資本の大きさは、業績促進には成りづらい。

ただ、製作委員会形式にも、当事者達が意識している効果の限界が見られる（山田他, 2008）。さらには、筆者達の分析でも実写映画に関しては、凝集的な紐帯があまり効果的ではなく、むしろ構造的空隙の効果の可能性が見られる。実写映画は、流行が大切であり、新奇で旬な知識やルーチン、人材、資源の組み合わせを行って、イノベーション

を起こしたり、創造性を高めたりしないと、映画の収益力が下がる可能性が見られる。近年のアニメと映画、テレビ番組の組み合わせを活用した「デス・ノート」の成功はそうした傾向の一端であるかもしれない。さらには、製作委員会は、あくまでも映画企画の事業開発をする制度的枠組であり、企画の創造そのものの場ではない。創造的な企画をうまく導出しているかは現代の課題となっている。

最後に、本論文の分析の持つ制約と今後の課題について述べたい。まず、本論は、あくまでも映画産業に注目しており、テレビやゲーム産業のような現代の映像コンテンツ制作の主要産業を考慮していないので、テレビやゲームのようなコンテンツ制作との比較が必要である。第二に、2000年代という製作委員会形式が定着した時代を扱っているだけであり、それ以前の1990年代等との時系列的な変化の検討を行う必要がある。第三に、ハリウッドにおける中心的プレーヤーの有利さや欧州のテレビ放送産業での構造的空隙の有効性の報告が見られており、凝集的な紐帯が日本独自のものか、ある程度普遍的であるかについては、国際比較を通じた再検討が必要である。ただ、ソフト産業においては、ネットワークをうまく活用して、文脈に依存した知識、ルーチン、ソフトな資源の獲得と利用が競争力になる傾向が見られるので、提携関係に関わるネットワークの効果とその活用の組織能力の研究は今後も非常に重要な課題である。

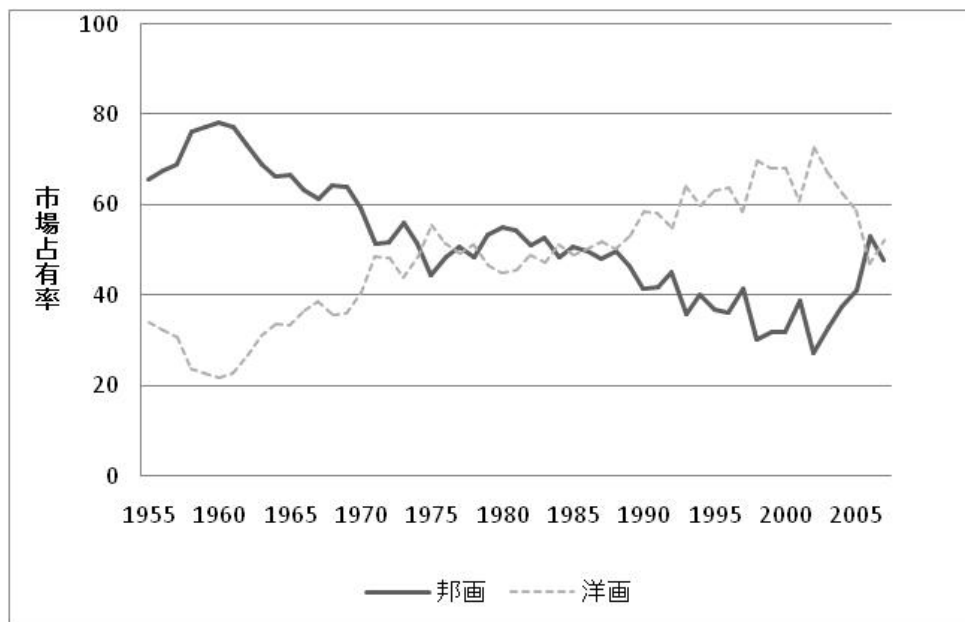
参考文献

- Adler, P. S. and Kwon, S. W (2000) "Social capital," *Academy of Management Review*, 27:17-40.
- 安藤史江 (2002) 「組織とラーニング—組織の創造性と革新をめざして」 二村敏子編『現代ミクロ組織論—その発展と課題』, 有斐閣, 199-218.
- Badaracco, J. L. Jr. (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 中村元一, 黒田哲彦訳, 1991, 『知識の連鎖 : 企業成長のための戦略同盟』 ダイヤモンド社, 1991.
- Baker, W. E., & R. R. Faulkner (1991) 'Role as resource in the Hollywood film industry.' *American Journal of Sociology*, 97: 279-309.
- Borgatti, S. P., et al. (2002) *UCINET for Windows*, Natick, MA: Analytic Technologies.
- Burt, R. S. (2004) "Structural holes and good ideas." *American Journal of Sociology* 110, 349-99.
- Cattani, G. and Ferriani, S. (2005) "A social network perspective on individual creative performance," A Paper presented at the European Group of Organizational Studies, 21st Colloquium. , Freie Universitaet Berlin, Berlin, 30 June – 2 July, 2005.
- DeFillippi, R. J., and Arthur, M. B. (1998) "Paradox in project-based enterprise: The case of film making." *California Management Review*, 40: 125-139.
- Dyer, J. and Kale, P. (2007) "Relational capability," in Helfat, C. E. et al., *Dynamic Capabilities*, Malden, MA : Blackwell , pp.63-79.
- Faulkner, R. R., & Anderson, A. B. (1987) "Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood." *American Journal of Sociology*, 92: 879-909.
- Granovetter, M.(1973), "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Gulati, R. (1998) "Alliances and Network," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317
- Gulati, R. (2007) *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Handerson, M. T., Podolny, J.M. and Pfeffer, J. (2001) "So many ties, so little time: A task contingency

- perspective on corporate social capital in organizations,” *Research in the Sociology of Organizations*, 18: 21-58.
- Ingram, P. (2002) Interorganizational learning, In J.A.C. Baum. ed., *The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford, UK: Blackwell, 642-663.
- 石井真一(2003) 『企業間提携の戦略と組織』東京：中央経済社。
- 株式会社ジャパン・デジタル・コンテンツ (2004) 『コンテンツビジネスの資金調達スキーム』九天社。
- Kogut, B., and Walker, G. (2001) “The Small world of Germany and the durability of national networks,” *American Sociological Review*, 66: 317-335
- Krackhardt, D. (1992) “The strength of strong ties,” In N. Nohria and E. R. Eccles, *Networks and Organizations*, Boston, MA; Harvard Business School Press, pp.216-239.
- Lazer, D. and Friedman, A. (2007) “The network structures of exploration and exploitation,” *Administrative Science Quarterly*, 52: 667-694.
- March, J. G. (1991) “Exploration and exploitation in organizational learning,” *Organization Science*, 2: 71-87.
- 松崎和久編 (2006) 『戦略提携』学文社。
- モール, ミドリ (2001) 『ハリウッド・ビジネス』文春新書。
- 大高弘雄 (2007) 『日本映画のヒット力：なぜ日本映画は儲かるようになったか』ランダムハウス講談社。
- 牛丸元, 2007, 『企業間アライアンスの理論と実証』同文館出版。
- Peterson, R. A., and Berger, D. G. (1971) “Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry,” *Administrative Science Quarterly*, 16, 97-107.
- Perry-Smith, J. E and Shalley, C. E (2003) “The Social side of creativity,” *Academy of Management Review*, 28 (1): 89-106.
- Soda, G. et al. (2004) “Network memory,” *Academy of Management Journal*, 47: 893-906.
- Stark, D. and Vedres, B. (2006) “Social times of network spaces: Network sequences and foreign investment in Hungary,” *American Journal of Sociology*, 111: 1367-1411.
- Uzzi, B. (1996) “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect,” *American Sociological Review*, 61(4): 674-699.
- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005) “Collaboration and creativity: The small world problem,” *American Journal of Sociology*, 111: 447-504.
- 山下勝 (2005) 「日本の映画産業の「ダークサイド」：企画志向の座組戦略と信頼志向のチーム戦略の間で」一橋ビジネスレビュー、Vol.53, No.3, pp.22-35.
- 山下勝 (2007) 「コンテンツとしての映画産業」、井口典夫編『成熟都市のクリエイティブなまちづくり』(宣伝会議)、121-160 頁。
- 山田仁一郎、山下勝、若林直樹、神吉直人(2007) 「高業績映画プロジェクトを生むソーシャル・キャピタル」、『組織科学』第41巻第4号、41-54 頁。
- 山田仁一郎、山下勝、若林直樹、中里裕美、中本龍市 (2008) 「現代日本映画産業における共同製作提携ネットワークの構造と業績：2000 年代の製作委員会のネットワーク分析」香川大学経済研究所ワーキング・ペーパーNo.135, 1-29 頁。
- 安田雪(2001) 『実践ネットワーク分析』新曜社。
- 安田洋史(2006) 『競争環境における戦略的提携：その理論と実践』東京：NTT 出版。
- 若林直樹(2009) 『ネットワーク組織論』有斐閣。
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994) *Social Network Analysis : Methods and Applications*, Cambridge ; New York : Cambridge University Press.
- Watts, D. J. (1999) “Networks, dynamics and the small-world Phenomenon,” *American Journal of Sociology*, 105(2): 493-527.

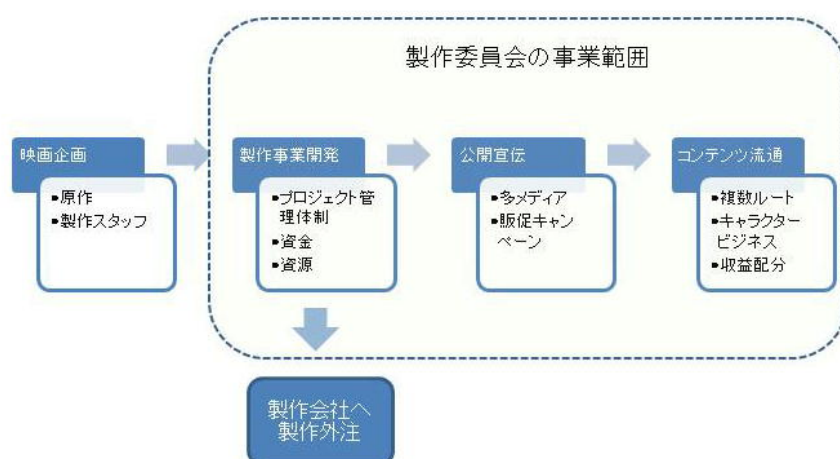
図表

図表 1 1955－2007 年までの邦画の日本映画市場占有率の変化

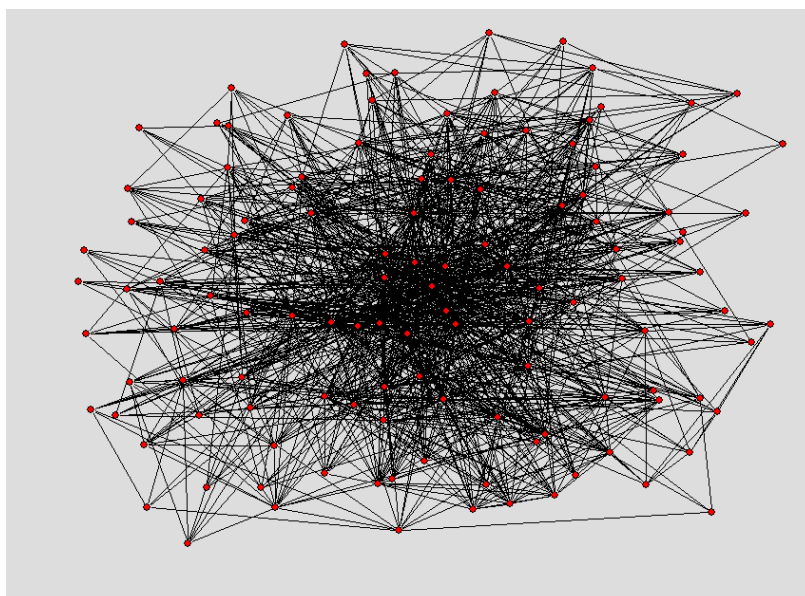


(資料出所) 社団法人日本映画製作者連盟ホームページより (<http://www.eiren.org/toukei/data.html> , 2008 年 11 月 1 日参照).

図表 2 製作委員会の事業範囲



図表3 映画製作提携に見られる企業間ネットワーク



図表4 変数の概要

変数	度数	平均値	標準偏差
通期平均興行成績	123	242219.60	237529.16
通期興行成績合計	123	2208868.29	3195455.74
通期実写映画比率	123	0.76	0.37
2007年度資本金・対数化	118	4.97	1.22
2007年度総売上・対数化	111	6.50	1.08
2007年度 ROE	97	152.77	1271.66
2007年度従業員数・対数化	115	2.57	1.00
紐帯数	123	20.07	16.05
構造拘束度	123	0.14	0.07
クラスタ係数	122	0.66	0.22
パス長	122	1.91	0.20
スモール・ワールド Q	122	0.73	0.15
実写比率 * クラスタ係数	123	0.49	0.32

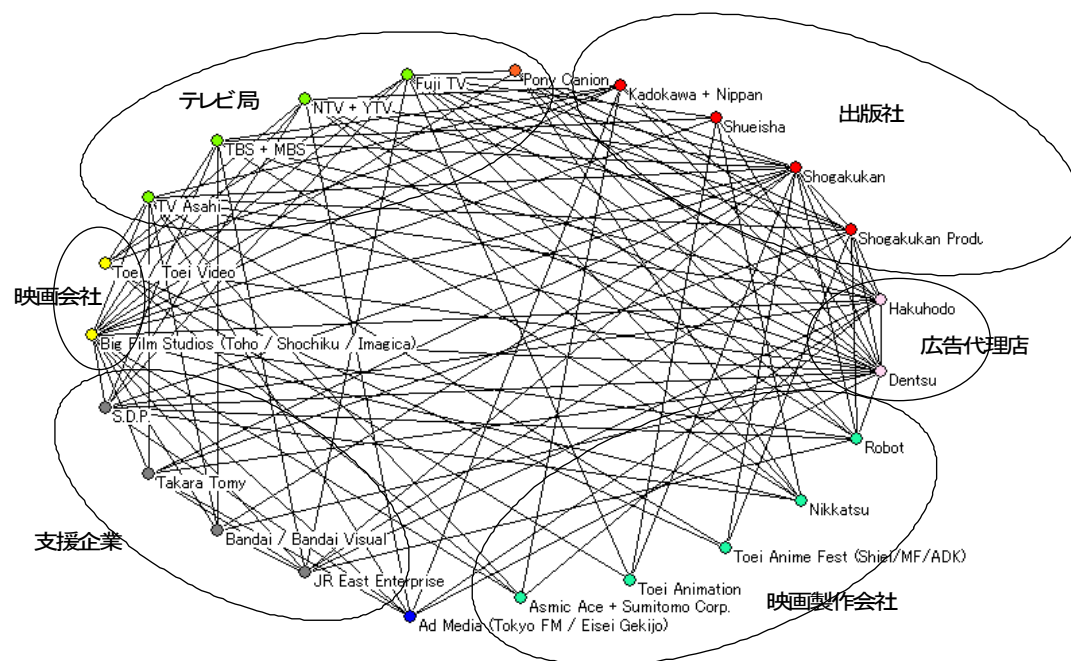
図表5 企業3分類間での平均比較と分散分析

	平均興行成績 社数	通算興行成績 合計 社数	映画本数 社数	実写映画 比率 社数	操業年数 社数	2007年度資 本金(万円) 社数	2007年度売 上高(万円) 社数	2007年度 ROE(%) 社数	2007年度従 業員数(人) 社数
全体	242219.60 123	2208868.29 123	9.60 123	0.76 123	39.53 120	3794790.19 118	59720268.30 111	152.77 97	4548.65 116
流通メディア	237709.13 64	2863121.88 64	12.88 64	0.83 64	45.36 64	899437.53 62	15865228.77 62	110.91 57	1683.46 63
制作	226371.59 32	1265562.50 32	5.44 32	0.67 32	27.20 30	110328.77 30	1025890.04 25	481.00 17	152.41 29
支援	271693.93 27	1776037.04 27	6.78 27	0.69 27	39.38 26	14950394.31 26	234152431.08 24	13.89 23	17381.88 24
分散分析		*	*		**	*	**		**
	紐帯数 社数	反復紐帯数 社数	標準化次数 中心性 社数	標準化距離 中心性 社数	媒介中心 性 社数	構造拘束度 社数	クラスタ係数 社数		
全体	20.07 123	10.02 123	16.45 123	34.66 123	54.38 123	0.14 123	0.66 122		
流通メディア	25.08 64	13.50 64	20.56 64	35.45 64	87.45 64	0.11 64	0.60 63		
制作	11.81 32	5.25 32	9.68 32	33.38 32	6.83 32	0.18 32	0.74 32		
支援	17.96 27	7.41 27	14.72 27	34.34 27	32.35 27	0.14 27	0.71 27		
分散分析	**	**	**	**	**	**	**		

(注)分散分析の結果は、有意水準1%が(**), 有意水準5%が(*)。

(注)分散分析の結果は、有意水準1%が(**), 有意水準5%が(*)。

図表6 高頻度映画製作企業のネットワークとメディア・ミックス状況



図表7 映画製作経験、企業規模、ネットワーク特性の変数間の相関（ピアソン係数）

変数名	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10
定数項	264202.18 *	-187444.255 *	-422093.312 **	-313623.791 **	-153459.47	-183561.91	-215881.88 *	-228104.62 **	569347.622 **	1007541.16 **
(映画経験)										
通算興行 成績合計		0.037 **	0.041 **	0.045 **	0.04 **	0.04 **	0.04 **	0.04 **	0.048 **	0.06 **
通期実写 映画比率	-242395.30 **				-127610.11 *	-104829.15				4741.01
(企業規模)										
従業員規 模(対数)			42943.584							
2007年度 ROE			31.859	25.589	18.85	18.52	16.57	16.46	15.69	20.29
(ネットワー ク)										
クラスタ係 数	248485.68 **	703741.708 **	696382.689 **	517723.888 **	616406.35 **	491877.75 **	749096.99 **	643510.24 **		-506347.99
構造的拘 束度				871934.227		691514.59		496530.45	1839043.508 **	2949106.19 **
スモール・ ワールドQ									-846434.544 **	-1313113.28 **
(交互作用 項)										
実写映画 比率*クラ スタ係数		-233213.865 **					-239795.80 **	-212556.85 **	-134821.517	
F値	15.542 **	27.519 **	16.408 **	16.552 **	16.74 **	14.03 **	19.01 **	15.47 **	20.052 **	16.61 **
R2	0.207	0.412	0.416	0.418	0.421	0.435	0.452	0.459	0.524	0.525
調整済R2	0.194	0.397	0.391	0.393	0.396	0.404	0.429	0.430	0.498	0.494
ΔR2		0.205	0.004	0.002	0.003	0.014	0.017	0.007	0.065	0.001
N	121	121	96	96	96	96	96	96	96	96

図表 8 平均興行成績に対する映画製作経験、企業規模、ネットワーク特性の効果の重回帰分析

	変数名	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10
(映画経験)	定数項	264202.18 *	-187444.255 *	-422093.312 **	-313623.791 **	-153459.47	-183561.91	-215881.88 *	-228104.62 **	569347.622 **	1007541.16 **
	通算興行成績合計		0.037 **	0.041 **	0.045 **	0.04 **	0.04 **	0.04 **	0.04 **	0.048 **	0.06 **
(企業規模)	通期実写映画比率	-242395.30 **				-127610.11 *	-104829.15				4741.01
	従業員規模(対数)			42943.584							
(ネットワーク)	2007年度ROE			31.859	25.589	18.85	18.52	16.57	16.46	15.69	20.29
	クラスタ係数	248485.68 **	703741.708 **	696382.689 **	517723.888 **	616406.35 **	491877.75 **	749096.99 **	643510.24 **		-506347.99
(交互作用項)	構造的拘束度				871934.227		691514.59		496530.45	1839043.508 **	2949106.19 **
	スモール・ワールドQ									-846434.544 **	-1313113.28 **
	実写映画比率*クラスタ係数		-233213.865 **					-239795.80 **	-212556.85 **	-134821.517	
	F値	15.542 **	27.519 **	16.408 **	16.552 **	16.74 **	14.03 **	19.01 **	15.47 **	20.052 **	16.61 **
調整済	R2	0.207	0.412	0.416	0.418	0.421	0.435	0.452	0.459	0.524	0.525
	R2	0.194	0.397	0.391	0.393	0.396	0.404	0.429	0.430	0.498	0.494
	ΔR2		0.205	0.004	0.002	0.003	0.014	0.017	0.007	0.065	0.001
	N	121	121	96	96	96	96	96	96	96	96